

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho Final de Mestrado

Relatório de Estágio

A Formação na Capgemini: um Processo Eficaz?

Jaime Rafael de Almeida Peça Pestana

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho Final de Mestrado

Relatório de Estágio

A Formação na Capgemini: um Processo Eficaz?

Jaime Rafael de Almeida Peça Pestana

Orientação:

Professor João Pargana

Agradecimentos

Ao concluir este trabalho gostaria de expressar a minha sincera e profunda gratidão a todos aqueles que me acompanharam e encorajaram ao longo desta caminhada.

Em primeiro lugar, a minha palavra de agradecimento vai para os meus pais e as minhas duas avós. Um muito obrigado ao meu pai e à minha mãe por toda a ajuda e apoio, não só agora, mas ao longo de todo o meu percurso académico. Eles que tanto trabalharam e lutaram para me oferecerem a possibilidade de chegar ao patamar onde me encontro atualmente e na confiança e ensinamentos que me ofereceram ao longo de todos estes anos. Um grande obrigado às minhas avós que tanto me apoiaram, ajudaram e incentivaram ao longo de todo o meu percurso. Vocês os quatro são a minha força, incentivo e motivação para continuar a olhar de frente para os problemas sem os temer. Estarei para sempre grato por tudo. Por fim, quero deixar uma pequena dedicatória ao meu falecido avô que, infelizmente, não estará presente nesta minha transição de vida mas sei, que caso cá estivesse, me iria apoiar incondicionalmente e pôr-me bem disposto e motivado nas alturas de maior trabalho e esforço.

Aos meus restantes familiares e amigos pela paciência demonstrada em determinadas alturas, o ânimo e incentivo dados nos piores momentos e pelo constante alerta do tempo que tinha para a realização do relatório, não me deixando cair na tentação de deixar esta tarefa de parte.

Quero também agradecer a todos os meus colegas de trabalho que conheci na Capgemini, em especial à equipa de recursos humanos. Muito obrigado por toda a disponibilidade oferecida, envolvimento na realização do relatório e por todos os ensinamentos que me deram ao longo dos seis meses que lá estive e que me permitiram adquirir experiência na área e ganhar noção do modo de funcionamento de uma empresa gigante como a Capgemini.

Por fim, quero agradecer ao meu orientador, o professor João Pargana, pela orientação, pelas sugestões dadas e pelo tempo despendido comigo na elaboração do relatório.

A todos, o meu eterno e sincero obrigado.

Resumo

No mundo atual, a capacidade de uma empresa para competir e sobreviver num ambiente de globalização depende de diversos fatores como o ter as pessoas certas, os melhores e mais adequados sistemas de aprendizagem ao nível de competências e medidas para recompensar a eficiência e eficácia organizacional e individual.

Neste contexto, o objetivo principal do presente relatório foi explicar e esclarecer a importância de ter um bom sistema de formação e desenvolvimento na empresa, dando como exemplo a Capgemini. Assim, numa primeira parte foi feita uma revisão de literatura sobre a formação e desenvolvimento, os três momentos que a compõem e as consequentes análises e processos efectuados em cada momento e, por fim, apresentou-se um modelo multidimensional que apoia e complementa o que foi descrito. Na segunda parte, descreveu-se o processo de formação e desenvolvimento na Capgemini, acabando o relatório com uma comparação entre a teoria e o que acontece na organização de modo a concluir se o processo de formação é eficaz ou não.

Conclui-se que a formação e desenvolvimento é um instrumento de gestão de recursos humanos imprescindível para as organizações e que a Capgemini, apesar de ter um sistema aparentemente eficaz, terá de melhorar em determinados fatores.

Palavras-Chave: Formação, Desenvolvimento, Gestão de Recursos Humanos, Eficácia, Ciclo Formativo.

Abstract

In the current world, the ability of a company to compete and survive in a big globalization environment becomes dependent on various factors like, having the right people, the best and most appropriate learning systems in terms of skills and ways of measuring to reward the company's effectiveness and efficiency.

In this context, the main goal of this report was to explain and clarify the importance of having a good training and development program, giving Capgemini as an example. Thus, in the first part, it was done a literature review about training and development, the three moments of the process, the type of analysis done in each moment and, at last, it was demonstrated a multidimensional model which supports and complements what was described. In the second part, it was described the process of training and development in Capgemini. Finally, it was done a comparison between theory and what really happens in the organization to conclude if Capgemini has an effective training system or not.

In sum, the process of training and development is a human resources management instrument essential to organizations. And that Capgemini, despite of having an apparently effective system, must improve in some factors.

Keywords: Training, Development, Human Resources Management, Effectiveness, Training Cycle.

Agradecimentos	iii
Resumo.....	iv
Abstract	v
Índice	vi
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura.....	2
2.1. A Ciência da Formação e Desenvolvimento nas Organizações	2
2.2. O momento pré-formação	3
2.2.1 Análise às necessidades de formação	3
2.2.2. O clima de aprendizagem.....	4
2.3. O momento da formação	5
2.3.1. Características individuais	6
2.3.2. Princípios e estratégias instrucionais	7
2.3.3. Metodologias de Formação	7
2.4. O momento pós-formação.....	11
2.4.1. Transferência da Formação.....	11
2.4.2. Avaliação da Formação	13
2.5. <i>Training Engagement Theory</i>	14
2.5.1. Estabelecimento de Objetivos	16
2.5.2. Priorização do objetivo.....	17
2.5.3. Persistência nos objetivos.....	18
3. Caracterização da Organização	19
3.1. Capgemini Portugal S.A.	19
3.2. Missão, Visão, Diferenciação e Valores.....	21
4. A Formação na Capgemini.....	23
5. Análise Crítica.....	27
6. Considerações Finais	32
7. Limitações e Sugestões para Trabalhos Futuros	33
Bibliografia	34

1. Introdução

O ambiente negocial atual é caracterizado por um ritmo elevado, onde o risco está constantemente presente e existe um domínio da incerteza. Este conjunto de fatores permite determinar se uma organização tem as capacidades necessárias para manter o seu sucesso no mercado e ganhar vantagem competitiva.

Os indivíduos constituem o recurso mais valioso para uma organização dado que constituem uma fonte de vantagem competitiva. É aqui que se destacam as políticas de recursos humanos destinadas a motivar e capacitar os trabalhadores com o objetivo de melhorar a qualificação da mão-de-obra.

Para Chiavenato (2010), a gestão de pessoas é entendida como o conjunto de atividades envolvidas na administração dos indivíduos e que são desenvolvidas por especialistas e gestores. De entre todos os processos que a gestão das pessoas engloba, para este trabalho importam os processos de formação e desenvolvimento dos indivíduos. Com o objetivo de gerir os comportamentos internos e desenvolver o capital humano, a gestão de pessoas tem como finalidade associar as habilidades, políticas, técnicas e práticas efectuadas dentro das organizações (Chiavenato, 2014).

Portanto, para as organizações tentarem ganhar vantagem competitiva no mercado elas investem cada vez mais em políticas de formação e desenvolvimento com o objetivo de dotar os seus colaboradores com novos conhecimentos e capacidades e, assim, promover o desenvolvimento das suas competências. O uso de uma boa estratégia de gestão de pessoas leva à obtenção de melhores resultados, permite identificar problemas e sugerir soluções dentro das organizações (Freitas, 2012).

Neste trabalho vai-se analisar como se devem desenvolver programas de formação eficazes. Proceder-se-á um estudo à teoria para se saber as partes constituintes de um ciclo de formação e o que as constitui, complementando com a apresentação de uma teoria de formação para conciliar os conceitos e processos envolvidos, e falar-se-á do contexto da Capgemini e como a organização planeia e executa a sua estratégia de formação. Por fim, é realizada uma análise comparativa entre a teoria e o contexto da empresa para se apurar se tem um sistema de formação eficaz.

2. Revisão da Literatura

2.1. A Ciência da Formação e Desenvolvimento nas Organizações

O mercado atual pode ser comparado a um campo de batalha onde sobrevivem aqueles que se adaptam, que têm uma forte consistência organizacional e que possuem vantagem competitiva sobre os seus concorrentes.

Para uma organização manter a sua vantagem competitiva é necessário que tenha sucesso em três dimensões: a financeira, a constituída pelos produtos e mercados onde a empresa está inserida e a do seu capital humano. Tendo em conta as condições dos ciclos económicos atuais, é relativamente fácil para as empresas de igual categoria obterem financiamento. Adicionalmente, numa economia globalizada como a actual, as organizações conseguem vender para os mesmos mercados e os ciclos da maior parte dos produtos ocorrem tão frequentemente que os níveis de inovação, de produto para produto, não sofrem grandes alterações. Deste modo, é no capital humano que reside o maior fator de vantagem competitiva (Huselid & Becker, 2011). Assim, existe enorme interesse e preocupação, da parte das organizações, em assegurar contínuas formações para que o seu capital humano esteja em constante aprendizagem e desenvolvimento, e porque as atividades de formação permitem à organização adaptar-se, competir com os seus concorrentes, inovar, aumentar a qualidade do serviço e do produto e atingir os objetivos estratégicos inicialmente delineados (Salas *et al.*, 2012).

A formação pode ser definida como um processo de atividades planeadas e sistemáticas com o intuito de promover a aquisição de conhecimento, competências e atitudes. Esta é considerada eficaz quando os formandos recebem as oportunidades adequadas para pôr em prática o que aprenderam ou seja, têm um ambiente apropriado para a transferência da formação. Para além disso, é necessário que uma dada formação atinja os seus objetivos fulcrais como criar mudanças sustentáveis ao nível comportamental e cognitivo para que os colaboradores adquiram as competências necessárias à realização de uma dada função (Salas & Cannon-Bowers, 2001 *cit. in* Salas *et al.*, 2012).

Por outras palavras, o processo de formação é considerado o melhor método que uma empresa pode adotar para conseguir aumentar o desempenho e a produtividade dos seus colaboradores (Arthur, Bennett, Edens & Bell, 2003 *cit. in* Sitzmann & Weinhardt,

2018). Devido a esses fatores, existe uma necessidade cada vez maior em realizar formações dentro das organizações e a grande prova desse facto são os milhares de euros gastos anualmente. Porém, para as formações resultarem, não se trata apenas de as realizar mas sim saber aproveitá-las ao máximo ou seja, torná-las eficazes e eficientes. Para que isso seja possível, é necessário realizarem-se análises e avaliações, recorrentemente, para se conseguir saber o impacto do contexto organizacional e das diversas formações realizadas, nos *outcomes*, como é o caso da evolução dos colaboradores (Sitzmann & Weinhardt, 2018).

As várias teorias existentes sobre formação indicam que esta não é um processo pontual mas sim um processo repetitivo e que considera, não só o momento de realização da formação, mas também os momentos de preparação do plano formativo e o de transferência de formação. Desta forma, ao planear-se uma formação tem de se ter em conta diversos fatores como: as características dos indivíduos pois, está comprovado que ao conjugar uma formação com as competências individuais de quem participa permite melhorar os resultados finais; o ambiente de transferência de formação fornecido visto que um ambiente propício oferece todos os recursos necessários para que os indivíduos consigam pôr em prática o que aprenderam; e a motivação em aprender dado que os colaboradores com motivação acreditam que a formação será útil para o seu desenvolvimento e esforçam-se para que todo o processo ocorra da melhor forma, aumentando a eficácia do mesmo (Salas *et al.*, 2012).

2.2. O momento pré-formação

Todas as organizações possuem uma estratégia e objetivos estratégicos a serem atingidos num dado período temporal pelo que todas as acções de formação planeadas devem estar em conformidade com essa estratégia e objetivos estratégicos organizacionais.

2.2.1 Análise às necessidades de formação

Após existir uma correlação entre a estratégia e os objetivos da formação, o primeiro passo no processo é analisar e apurar as necessidades de formação. Salas *et al.* (2012) indicam que uma análise de necessidades é constituída por uma junção de três componentes de análise diferentes – a análise à organização, aos colaboradores e a análise das tarefas a realizar.

Na análise organizacional o fundamental é compreender quais as prioridades da formação tendo em conta o contexto organizacional e se a organização possui os meios e recursos necessários para dar o devido suporte à formação. Ou seja, devem-se analisar as prioridades estratégicas, a cultura organizacional, as normas, recursos e as limitações para se planejar a formação correta e ter um ambiente organizacional preparado para que a mesma seja bem sucedida.

No diagnóstico aos indivíduos da organização deve-se perceber o que é que necessita de ser alvo de formação e qual o grupo de colaboradores a que se destina, que por norma são os que detêm maior lacuna entre as suas competências e as necessárias à realização das tarefas. Os objetivos desta análise são apurar quais os conhecimentos expectáveis após a realização da formação, obter um desenho que servirá de guia para a formação, que tipo de avaliação da formação se irá realizar, obter informação sobre os diversos fatores organizacionais que podem auxiliar a eficácia da formação e examinar as características individuais (ex: a personalidade e a orientação para os objetivos) para perceber se estas podem ou não influenciar a eficácia de uma formação e, consequentemente, aumentá-la (Salas *et al.*, 2012).

Por fim, ao efectuar-se uma análise das tarefas o objetivo passa por saber quais são os requerimentos e as competências necessárias à sua realização. Desta forma, consegue-se entender o que necessita ser alvo de formação para se proceder à realização da tarefa de modo eficiente.

Em suma, a análise de necessidades é uma tarefa obrigatória quando se tem de planejar uma formação uma vez que possibilita conceber um plano de formação com um maior foco, com uma melhor estrutura e permite, aos indivíduos, constituírem uma fonte de vantagem competitiva contínua (Salas *et al.*, 2012).

2.2.2. O clima de aprendizagem

Antes de se dar início a uma acção de formação, outro ponto fulcral a ter em conta são as expectativas dos indivíduos quanto a essa formação. Este fator é importante dado que os colaboradores com expectativas que não são cumpridas demonstram menos motivação, menor comprometimento com a formação e acabam por ter um decréscimo no desempenho das tarefas. Deste modo, é crucial ter cuidado no momento em que se

comunica aos colaboradores os planos de formação para não se criarem falsas expectativas. Estes devem entender como o treino é relevante para o seu desenvolvimento e aumento de desempenho e devem receber informação fidedigna e realista quanto ao programa, o seu contexto e os seus objetivos (Salas *et al.*, 2012).

A opinião dos supervisores quanto a uma formação também constitui um fator visto que afeta os formandos. Smith-Jentsch *et al.* (2001) indicam que um simples comentário de um líder, por ser uma pessoa respeitada e, por norma, possuidora de um maior conhecimento dentro da organização, pode ter vastos efeitos num programa de formação. Assim, estes autores aconselham as organizações a fornecer informação aos seus líderes de equipas para que consigam guiar os formandos no caminho certo, clarificar as suas expectativas, prepará-los para a formação e reforçar os objetivos de aprendizagem da formação.

Os autores vão mais longe e indicam que as organizações devem preparar e encorajar os supervisores e mentores a terem diversas conversas com os formandos e a participarem na análise das necessidades para que entendam no que consiste o programa de formação e possam fornecer informação realista e motivadora sobre o mesmo (Smith-Jentsch *et al.*, 2001).

2.3. O momento da formação

Ao longo desta fase de planeamento o importante é seleccionar as estratégias de aprendizagem mais apropriadas, decidir que conteúdo deve ser abordado e delinear um caminho onde a formação vá ao encontro dos objetivos de aprendizagem que têm em conta as características dos colaboradores e as tarefas que estes realizam (Salas & Stagl, 2009).

De facto, nesta etapa do desenho de um programa de formação é fundamental definir determinados assuntos como elaborar uma análise às características individuais dos colaboradores, identificar os princípios e estratégias instrucionais e, fundamentalmente, definir e escolher quais os métodos de formação (se tradicionais, numa vertente mais de e-learning, ou um processo mais híbrido como o b-learning) a usar, o corpo de formadores responsáveis e calcular os custos associados à formação que se pretende realizar (Salas & Cannon-Bowers, 1997).

2.3.1. Características individuais

Os traços de personalidade influenciam as formações uma vez que todas as pessoas possuem opiniões e objetivos diferentes. No planeamento de uma formação, as características individuais consideradas são a auto-eficácia, a orientação para os objetivos e a motivação para aprender e participar em formação (Salas *et al.*, 2012).

Segundo Chen, Gully, Whiteman & Kilcullen (2000), a auto-eficácia pode ser definida como a capacidade que um indivíduo tem em acreditar que as suas competências influenciam os resultados finais da formação. Segundo os estudos destes autores, está comprovado que a auto-eficácia, adquirida antes ou durante a formação, permite obter uma maior motivação para aprender o que, consequentemente, aumenta a eficácia da própria formação. Isto é possível porque os indivíduos dotados com esta capacidade têm maior motivação para aprender e participar nas formações visto que olham para elas como uma oportunidade de aumentarem o seu desempenho, mostram maior aproveitamento e não têm uma resposta negativa quando enfrentam barreiras ou desafios (Phan, 2011).

Os indivíduos têm um maior desempenho nas tarefas se tiverem objetivos concretos e possíveis de atingir. Desta forma, Salas *et al.* (2012) sugerem que a orientação para os objetivos pode ser entendida como a razão ou um fator que influencia a maneira de cada um trabalhar e se esforçar numa dada tarefa. Assim, existem dois caminhos possíveis a adotar: um onde o indivíduo está orientado para a aprendizagem, o que leva a que este se esforce mais no processo de aprendizagem, permaneça a realizar a mesma tarefa e a aumentar o seu desempenho após receber *feedback* e demonstre uma boa evolução após a formação (Ford *et al.*, 1997); e o outro caracterizado pela orientação para o desempenho onde o colaborador usa a formação apenas como um meio para atingir melhores desempenhos, não se envolvendo em situações onde pode falhar (possui aversão ao risco), e não dedica muito do seu tempo a essa mesma formação (Leonardelli, Herman, Lynch & Arkin, 2003).

Como última característica que deve ser alvo de análise, surge a motivação para aprender e que pode ser definida como o fator que dita se um indivíduo vê uma formação como importante para aumentar os seus índices de desempenho, levando-o a

dedicar-se, persistir e a estar orientado para a mesma, ou não. Esta motivação pode ser aumentada se for clarificada a ligação entre o conteúdo da formação e as necessidades existentes e se existir apoio organizacional e dos supervisores (Salas *et al.*, 2012).

2.3.2. Princípios e estratégias instrucionais

Neste ponto do planeamento de uma formação, o importante é perceber como tornar a formação 7eleccion para os colaboradores, analisar se esta vai ao encontro dos objetivos delineados e se é adequada tendo em conta as tarefas nas quais se pretende um aumento de produção e desempenho.

Noe and Colquitt (2002) identificaram um grupo de diversas características a ter em conta num bom planeamento de uma acção de formação, entre as quais: os formandos devem entender os objetivos, propósitos e quais os resultados esperados da formação; o conteúdo, como exemplos dados e exercícios a efectuar, está de acordo com o trabalho que é realizado numa determinada tarefa; é facultado aos formandos um ambiente propício para existir uma boa transferência de formação; os formandos recebem feedbacks consistentes dos seus formadores, colegas e supervisores; e, por último, os formandos podem observar e interagir uns com os outros, estimulando a eficácia da formação (cit. in Salas *et al.*, 2012).

Desenhar e seleccionar a estratégia mais apropriada é a chave para maximizar a transferência de formação e, conseqüentemente, obter resultados de formação superiores (Salas *et al.*, 2012).

2.3.3. Metodologias de Formação

É essencial que as iniciativas de formação sejam estratégicas e bem formuladas no sentido em que conseguem fornecer aos colaboradores-alvo o conhecimento, competências e atitudes necessárias ao aumento de desempenho organizacional e, com isto, se consiga detetar e ultrapassar o ambiente de mudança e, para além disso, se consigam antecipar tendências de mercado (Kraiger & Ford, 2006).

Deste modo, as metodologias de formação podem se dividir em três grandes grupos, podendo a empresa optar por métodos de formação tradicionais e, numa perspetiva mais atual, optar pelos métodos *e-learning* ou *b-learning*.

Como métodos de formação tradicionais a organização tem diversas escolhas entre, métodos de apresentação, participativos e de grupo (Noe, 2010).

O método de apresentação está associado à realização de aulas formais e pontuais, com apoio, ou não, de instrumentos audiovisuais (ex: slides e vídeos). Neste procedimento os formandos são recetores passivos de informação e é considerado o menos dispendioso e demorado para apresentar uma grande quantidade de informação de forma mais eficiente. Pode ser usado para grandes grupos de formandos e serve ainda de base a outros métodos de formação como as técnicas de base tecnológica. Porém, pode apresentar determinados problemas de eficácia como a falta de envolvimento dos participantes, de feedback fornecido, e por ser difícil julgar de forma rápida e eficiente o nível de compreensão dos formandos (Noe, 2010).

Relativamente aos métodos participativos, estes têm diversas vertentes sendo constituídos por a formação *on-the-job*, as simulações, os estudos de caso, jogos de gestão e a modelação do comportamento.

A formação *on-the-job* pode ser entendida como uma técnica de formação onde os colaboradores novos ou inexperientes aprendem no local de trabalho e durante a realização do mesmo, observando os seus colegas ou superiores, tentando replicar o seu comportamento. Esta formação tem como vantagens poder ser adaptada para a experiência e capacidades dos formandos, poder ser diretamente aplicada no trabalho e poder ser oferecida em qualquer momento uma vez que os formadores são colegas ou superiores diretos dos formandos. Porém, caso seja mal organizada esta pode levar a uma formação deficiente e, em adição, nem todos os colaboradores têm formas de realizar as tarefas iguais (Noe, 2010).

Por sua vez, as simulações são o método de formação onde se procura representar uma situação da vida real com o objetivo de perceber que decisões os formandos tomariam. Os estudos de caso descrevem uma situação que aconteceu no passado e como a organização e colaboradores lidaram com a situação com o principal objetivo de compreender como os formandos analisam e criticam toda a situação, sendo um excelente processo para o desenvolvimento de qualificações intelectuais dos formandos mas que peca caso se usem exemplos que não estão relacionados com as situações de

trabalho que os formandos poderão encontrar. Os jogos de gestão são usados para o desenvolvimento de competências de gestão e exigem que os indivíduos reúnam informação, analisem-na e tomem decisões, existindo uma enorme necessidade em serem acompanhados pelo formador de modo a garantir-se a aprendizagem e consequente transferência de formação. Por fim, a técnica de modelação do comportamento tem como objetivo demonstrar comportamentos-chave que devem ser replicados e fornecer aos formandos a oportunidade de praticar esses mesmos comportamentos (Noe, 2010).

Como último conjunto de metodologias de formação surge os métodos de grupo com o principal objetivo de melhorar a eficácia das equipas, envolvendo uma aprendizagem através da experiência.

Todos os métodos enunciados são úteis em diversos níveis e estratégias organizacionais porém, num contexto atual, onde imperam as novas tecnologias, a globalização, a volatilidade e rapidez nos mercados, estes métodos considerados tradicionais têm vindo a decair em termos de eficácia. Isto acontece devido às cargas horárias e de trabalho, às restrições orçamentais e ao facto da força de trabalho estar dispersa geograficamente, tornando mais difícil para as empresas fornecerem programas deste tipo para os colaboradores participarem neles (Noe *et al.*, 2014).

Entrando numa perspetiva de *e-learning*, de acordo com Noe *et al.* (2014) o uso de tecnologia para entregar e facilitar a obtenção de conteúdos de formação está a tornar-se cada vez mais popular e recorrente dado que os métodos tradicionais apresentam-se como um caminho dispendioso e de difícil acesso aos colaboradores dado a sua maior dispersão geográfica. Apesar dos métodos *e-learning* apresentarem custos de desenvolvimento avultados, estes são compensados em outras vertentes dado que as organizações conseguem poupar em custos de viagem e hospedagem e custos de instrução uma vez que o conteúdo é fornecido por meio de uma plataforma *online*.

Com o método de formação *e-learning*, os formandos conseguem obter os conteúdos em qualquer lugar, uma vez que os podem visualizar através do seu computador pessoal, tablet ou telemóvel, e sempre que necessitarem ou tiverem um tempo para dedicar à aprendizagem, eliminando a necessidade de terem um formador (Bedwell &

Salas, 2010). Porém, este método não é propriamente mais eficaz que os métodos tradicionais visto que, para as organizações conseguirem desenvolver e formar o seu capital humano através do *e-learning*, estas têm de garantir que os formandos consigam praticar o que aprenderam, fornecer-lhes feedback constante, fornecer conteúdo de formação útil e apropriado e acompanhar a sua evolução. Ou seja, apesar de se usar uma técnica mais económica, as organizações devem continuar a ter todo o trabalho que tinham ao usar métodos de formação tradicionais (Noe *et al.*, 2014).

Os métodos de formação *e-learning* podem-se apresentar em formato de jogo, simulações e cursos online. Estudos realizados por Sitzmann (2011) permitiram chegar à conclusão que a auto-eficácia e o conhecimento dos formandos são aumentados através dos jogos de simulação dado que permitem uma maior envolvimento e interesse, da parte dos formandos, no seu conteúdo e podem ser acedidos inúmeras vezes. De facto, o método de gamificação dos conteúdos é bastante apropriado para o contexto de aprendizagem, é eficaz e traz diversos benefícios uma vez que permite usar os conceitos de “aprenda-fazendo” e “aprenda-errando”, permitindo uma maior autonomia e facilidade de aprendizagem da parte dos formandos (Pozzi *et al.*, 2015).

Porém, apesar dos métodos *e-learning* serem cada vez mais usados, ainda existem empresas adversas aos mesmos e que não os usam, dando como justificação a diminuição de produtividade dos formandos e diminuição nos níveis de atenção prestada aos conteúdos (Bell *et al.*, 2017).

Por fim, de forma a conjugar os dois métodos acima referenciados, existe um método híbrido, e uma hipótese de formação válida, denominado por *b-learning*.

Segundo Bonk and Graham (2006), *b-learning* pode ser definido como um sistema de aprendizagem que combina uma vertente presencial com um tipo de instrução por meio das tecnologias. Ou seja, este método de formação requer a combinação entre conteúdos de aprendizagem fornecidos através da internet e dos media sociais e o estabelecimento de turmas que necessitam da presença física de um formador (Olelewe & Agomuo, 2016). Adicionalmente, é compatível afirmar-se que este método é híbrido no sentido em que possibilita a combinação entre uma aprendizagem tradicional usando métodos de *e-learning* para fornecer o conteúdo de formação (Chui & Manjit, 2006).

De acordo com Garrison e Vaughan (2008), o princípio básico do *b-learning* é que a comunicação oral “cara-a-cara” juntamente com a comunicação escrita *online* estão tão bem integradas neste método que é possível misturar ambas e extrair os pontos positivos das duas vertentes para formar uma experiência de aprendizagem única interligada com o contexto e propósito educacional da formação.

Como pontos positivos do *b-learning* surgem a sua flexibilidade e adaptabilidade uma vez que o método é usado pelos formadores para criar atividades instrucionais que fornecem aos formandos a oportunidade de trabalharem em grupo e, para além disso, possibilita que a formação possa ser disponibilizada para os formandos que se encontrem longe geograficamente, de modo a que toda a turma saia beneficiada e não hajam atrasos na ação de formação (Olelewe & Agomuo, 2016).

Em suma, o método de formação *b-learning* oferece uma oportunidade às organizações de possuírem um método melhor e mais eficaz que as práticas pedagógicas prevalentes uma vez que concilia dois métodos de formação, retirando deles os aspetos mais positivos tornando-se, deste modo, mais completa e com um leque de opções variável para se obterem e aprenderem os conteúdos uma vez que combina a existência de um formador presencial com a obtenção dos conteúdos de formação através da internet (Olelewe & Agomuo, 2016).

2.4. O momento pós-formação

Nesta última fase do planeamento de uma formação é importante ter em conta qual é o contexto organizacional, ou seja, se a organização apoia e está preparada para incentivar os seus colaboradores a adotarem o que aprenderam na formação (Salas *et al.*, 2012).

2.4.1. Transferência da Formação

Como já foi referido, as organizações gastam cada vez mais dinheiro em formação visto que possibilita desenvolver os seus colaboradores, permitindo obter um aumento na produção e eficiência ao realizar as tarefas. Porém, é na fase final do processo que muitas das vezes ocorrem erros e, por isso, não existe uma correta transferência da formação, diminuindo a eficácia da mesma (Salas *et al.*, 2012).

Baldwin & Ford (1988) definem a transferência de formação como o procedimento final de uma ação de formação onde o conhecimento e as competências adquiridas, durante a realização da mesma, são aplicados nas tarefas a realizar.

Todos os fatores implícitos no desenho de uma formação podem interferir no momento da sua transferência, tornando-a num processo fácil ou difícil de realizar e com maior ou menor sucesso. Devido a isto, é fundamental existir apoio dos líderes de equipa e supervisores e, existir também, mecanismos de suporte e ajuda à transferência da formação (Salas *et al.*, 2012).

Existem estudos que demonstram que as competências adquiridas numa formação formal correspondem a apenas 7% a 9%, sendo as restantes adquiridas à medida que se desempenha uma função e as tarefas a ela incutidas (Tannenbaum, Beard, McNall & Salas, 2010 cit. in Salas *et al.*, 2012). Porém, aprender no local de trabalho não é uma tarefa fácil nem simples dado que tem que ser devidamente acompanhada, pelos líderes de equipas e supervisores, para se estarem a aplicar os devidos comportamentos e formas de trabalhar. Assim, é importante a organização fornecer as ferramentas necessárias e incentivar os responsáveis a interagirem com os colaboradores para que tenham conversas eficientes e facilitem o processo de aquisição e retenção de competências.

Para além dos líderes, existe outro sistema que ajuda a estimular e a reforçar a necessidade de aprendizagem chamado de “*debriefs*”. O “*debrief*” é considerado um momento de reflexão onde um individuo ou equipa pode visionar, intrinsecamente, o seu trabalho e identificar o que correu bem e o que pode ser melhorado (Brock, McManus & Hale, 2009).

Este processo pode ocorrer durante a formação, após a realização de um exercício, porém é na parte final da formação que ganha valor visto que possibilita aos indivíduos obterem uma imagem da forma como realizavam as tarefas, antes da formação, e onde podem melhorar, após a realização da mesma. Para além disso, o processo permite observar se existem obstáculos à transferência e estabelecer novos objetivos ou acordos que possibilitem aumentar o desempenho na realização das tarefas (Salas *et al.*, 2012).

2.4.2. Avaliação da Formação

Para finalizar um ciclo de avaliação e apurar os resultados da mesma é necessário realizar-se uma avaliação. Esta avaliação permite às organizações perceber que tipo de formações devem continuar e quais as que devem sofrer modificações para terem um impacto futuro nos colaboradores. Este último processo surge como fundamental num sistema eficaz de formação (Salas *et al.*, 2012).

Numa avaliação o objetivo passa por recolher todos os dados necessários para se conseguir entender onde é que os objetivos de formação, definidos durante a análise de necessidades, foram atingidos e como é que isso possibilitou um aumento no desempenho dos indivíduos (Kraiger, 2002 cit. in Salas *et al.*, 2012).

Um dos mais conhecidos tipos de avaliação de formação é a avaliação de Kirkpatrick. Em 1950, Kirkpatrick criou um sistema composto por quatro níveis de avaliação. Neste sistema a medição de cada nível é realizada sequencialmente e os níveis são: as reações dos formandos quanto ao programa de formação; o nível de aprendizagem do programa, ou seja, se os formandos conseguem adquirir o conhecimento fornecido; se havia mudança de comportamento no formando ao realizar as tarefas; e quais eram os resultados obtidos ou seja, se havia aumento do desempenho e eficiência na realização das tarefas. Estes níveis apresentam uma estrutura hierárquica onde os resultados do nível superior não podem ser medidos a não ser que ocorram mudanças positivas nos resultados do nível inferior e, em adição, é um sistema que mostra que as alterações do nível superior são mais vantajosas que as do nível inferior.

Porém, o sistema de avaliação de Kirkpatrick apresenta limitações começando por não se conseguir comprovar que cada nível é causado pelo nível que o precede nem se pode provar que os níveis diferem em importância. Além disso, apesar deste modelo de avaliação sugerir que a avaliação deve ser ordenada e deve-se recolher a informação segundo a ordem de cada nível, a recolha de dados, na realidade, pode ser efetuada em simultâneo (Salas *et al.*, 2012).

Numa outra perspetiva, Salas *et al.* (2012) indicam duas estratégias para aumentar o impacto da avaliação da formação. A primeira passa por clarificar o propósito da avaliação e mostrar que as medidas usadas para avaliação vão ao encontro desse mesmo

propósito. Só com esta clarificação se consegue ter a certeza que as informações são bem recebidas pelos formandos, consegue-se eliminar o tempo gasto em medidas que não importam para determinada avaliação e é possível aumentar a ideia de que bons programas de formação são importantes para a organização.

Como segunda estratégia os mesmos autores enunciam a necessidade de existir uma maior precisão na avaliação das formações. Para que isso seja possível devem ser usados modelos de avaliação multidimensionais pois são estes que abrangem diversos fatores que intervêm na formação e que permitem uma medição mais acertada (Ford, Kraiger and Merritt, 2010 cit. in Salas *et al.*, 2012).

Em suma, para um sistema de avaliação ser considerado benéfico, as organizações devem ser capazes de clarificar o objetivo e propósito do mesmo e usar um sistema multidimensional, baseado em vários domínios (ex: comportamental e cognitivo) para que seja o mais fiel e justo possível.

2.5. Training Engagement Theory

A maioria das teorias existentes demonstram que para se fazer uma boa análise das formações, deve-se ter um focus ao nível da organização, das equipas onde estão introduzidos os colaboradores, nas relações interpessoais e nas características e competências do próprio colaborador. Porém, analisar apenas estes factores não chega e, em adição, as teorias mostram-se bastante estáticas uma vez que só têm em conta as percepções em um ou dois pontos num dado período temporal, ignorando a existência de uma variedade de processos que convergem ao longo do tempo e ajudam a aumentar a eficiência das formações. Devido a isto, constrói-se uma perspetiva incompleta de como os diversos fatores intervenientes interagem ao longo do tempo e possibilitam o alcance dos objetivos, inicialmente propostos, e o consequente aumento da eficácia da formação (Sitzmann & Weinhardt, 2018).

De modo a tentar juntar todos os fatores, Sitzmann & Weinhardt (2018), propõem o “*Training Engagement Theory*” que é um modelo baseado numa sequência de eventos ao longo de um dado período temporal, que atuam em múltiplos níveis de análise e contribuem para o aumento da eficácia da formação. Esta teoria demonstra um modelo sequencial de efeitos, independentes e conjuntos, que resultam devido ao

estabelecimento dos objetivos da formação, da prioridade dada a esses objetivos e da persistência em alcançá-los. De forma a ter informação mais consistente, devem-se executar três tipos de análises: a nível macro ou seja, ao nível da organização incluindo todos os processos envolventes, departamentos, equipas e outras unidades existentes; ao nível interpessoal que consiste em analisar e comparar os diferentes colaboradores e determinar quais podem beneficiar com a formação; e ao nível intrapessoal de modo a entender os traços de personalidade de cada indivíduo e quais os que percebem o motivo da acção de formação e ficam satisfeitos com os conteúdos da mesma (Kozlowski & Klein, 2000). Esta análise, tendo em conta os fatores e os vários níveis anteriormente mencionados, permite ter uma imagem final mais completa e explícita de como é possível obter uma maior eficácia nas formações efectuadas.

Sucintamente, segundo o *“Training Engagement Theory”*, o primeiro passo é composto pelo estabelecimento do objetivo. Para isso ser possível, é necessário desenvolver iniciativas de formação ao nível estratégico que afetem um conjunto de fatores e permitam, aos colaboradores, perceberem como a formação é suportada pela organização. Por sua vez, os colaboradores que participem numa dada formação terão de decidir se pretendem ter uma aprendizagem rápida ou ter uma total formação onde consigam juntar o conhecimento obtido com as competências que possuem.

O segundo passo está relacionado com a priorização dos objetivos, ou seja, se para um dado colaborador, possuidor de diversos objetivos ao nível organizacional, o seu objetivo a alcançar através de uma dada formação é classificado como o principal a atingir ou não. Em caso afirmativo, o colaborador tem de ser capaz de alocar os recursos necessários e estar completamente focado para ser capaz de o atingir.

O terceiro passo é definido como o nível de persistência que o colaborador oferece para alcançar o objetivo. Essa persistência é constituída por diversos fatores como a motivação que o colaborador tem para realizar o procedimento, a atenção e esforço fornecidos e as recompensas que poderão surgir no final (Sitzmann & Weinhardt, 2018).

Antes de se proceder à explicação de cada fator nos diferentes níveis, de uma forma mais exaustiva, é necessário ter noção que uma formação é eficaz quando os

colaboradores estão satisfeitos com a experiência e conhecimento obtidos através da realização da formação, aumentam a sua motivação e lhes é fornecido um ambiente propício à transferência da formação de modo a conseguirem conjugar o conhecimento obtido com as competências e capacidades que possuem (K. G. Brown, 2005a; Kirkpatrick, 1994; Kraiger *et al.*, 1993; Sitzmann *et al.*, 2008 cit. in Sitzmann & Weinhardt, 2018).

2.5.1. Estabelecimento de Objetivos

Definir objetivos é fulcral para as empresas pois, ao tornar as tarefas mais desafiantes, permite que se atinjam graus de eficiência e produtividade maiores. Porém, numa fase inicial existe divergência de opiniões quanto às formações e aos objetivos inicialmente delineados. No entanto, a ambiguidade existente quanto à importância das ações de formação é diminuída através do uso de uma comunicação clara e objectiva, da parte do departamento de recursos humanos de uma empresa, aos colaboradores. Por sua vez, a formação tornar-se-á mais eficaz se os sinais e informações, que vêm do nível macro organizacional, sugerirem que esta é essencial e que constitui um objetivo a ser alcançado pelos colaboradores. Para que isto seja possível, Ostroff & Bowen (2000) indicaram diversos fatores a ter em conta quando se procede ao estabelecimento de objetivos e que aumentam a adesão dos colaboradores a uma dada formação como: a visibilidade dada a um programa de formação, ou seja, os colaboradores têm de saber qual é o objetivo da formação e como ela é benéfica para o seu trabalho e consequente desenvolvimento; ter um objetivo de formação claramente definido e atingível; e assegurar um grande envolvimento dos diversos níveis organizacionais (Ostroff & Bowen, 2000 *cit. in* Sitzmann & Weinhardt, 2018).

Ao executar uma análise a uma empresa, embora as iniciativas estratégicas de formação sejam estabelecidas nos níveis macro organizacionais, estas têm consequências diretas nos tipos de objetivos que os colaboradores esperam atingir durante a formação. Como tal, no primeiro nível de análise devem-se definir as diversas iniciativas de formação tendo em conta a estratégia da organização.

No segundo nível de análise, Sitzmann and Weinhardt (2018) enunciam que o importante é perceber as diversas relações existentes entre os colaboradores. Se a empresa possuir pessoas ambiciosas, consequentemente aumenta a competitividade,

tornando mais fácil aumentar a eficácia das formações pois, todos quererão atingir os objetivos definidos. Para além disso, é importante analisar e comparar determinadas características entre colaboradores, nomeadamente a sua auto-eficácia e capacidade cognitiva. A auto-eficácia é definida como a confiança que uma pessoa possui sobre as suas competências para realizar uma tarefa. Já a capacidade cognitiva pode ser entendida como o potencial que uma pessoa tem para entender as suas capacidades e saber o que é necessário para a realização de uma determinada tarefa. Posto isto, pessoas com grande auto-eficácia e capacidade cognitiva possibilitam que sejam definidos objetivos mais desafiantes e com maiores retornos, quer a nível individual, quer a nível organizacional.

No último nível de análise, o intrapessoal, é importante perceber as características dos colaboradores e como eles vêem os objetivos delineados. Ou seja, se estes entendem que uma formação é bastante importante para a sua evolução e a definem como um objetivo a ser atingido ou se serve apenas para complementar algumas lacunas existentes ou falta de informação sobre um determinado assunto, não ficando no topo dos seus objetivos (Sitzmann & Weinhardt, 2018).

Em suma, para o estabelecimento de objetivos de formação, as análises ao nível macro e ao nível interpessoal afetam a análise intrapessoal. O processo começa com o estabelecimento das iniciativas de formação, que têm de ter em conta a estratégia organizacional e estarem em conformidade com a estratégia de negócio. Após esta etapa, procedem-se às análises das pessoas de modo a concluir que tipos de objetivos de formação devem ser definidos para se atingir uma elevada eficácia na formação (Sitzmann & Weinhardt, 2018).

2.5.2. Priorização do objetivo

Para o primeiro nível de análise, o importante é entender o tipo de cultura de formação que a organização possui.

A cultura de formação permite perceber o grau de comprometimento de uma empresa para com as ações de formação realizadas. No fundo, são as condições que a empresa oferece aos colaboradores como, encorajar uma aprendizagem contínua, os recursos disponibilizados para a formação, as oportunidades oferecidas para se pôr em prática o

que se aprende ao longo da formação e o uso de feedback constante para os colaboradores entenderem se estão a agir mal ou bem e se podem melhorar (Beier & Kanfer, 2010 cit. in Sitzmann & Weinhardt, 2018).

No segundo nível de análise, é necessário observar o nível de conscienciosidade de cada indivíduo de modo a estabelecer grupos de formação homogêneos. A conscienciosidade define-se como um traço de personalidade que está interligado a diversos comportamentos como a responsabilidade, a disciplina, organização de cada pessoa, a perseverança, e a orientação para atingir metas pré-estabelecidas. Posto isto, pessoas com alto nível de conscienciosidade estão mais motivadas para aprender, criar planos para alcançarem os seus objetivos e têm maior perseverança não desistindo quando aparecem as primeiras barreiras (Sitzmann & Johnson, 2012a). Desta forma, ao constituírem-se grupos homogêneos, é possível estabelecer objetivos elevados e obter uma maior transferência da formação.

No nível de análise intrapessoal, é fundamental entender o nível de comprometimento que as pessoas têm para com os objetivos estabelecidos. Uma pessoa comprometida, irá sempre alocar mais recursos para atingir um objetivo de formação e, por sua vez, aumentar a eficácia da mesma (Sitzmann & Weinhardt, 2018).

Em suma, para existir uma priorização dos objetivos propostos é obrigatório a organização possuir uma grande cultura de formação, de modo a facilitar os processos. Em adição, os colaboradores devem ter consciência do que querem e o que consideram prioritário para que movam os recursos necessários à realização de uma boa formação e com níveis de eficácia excelentes (Sitzmann & Weinhardt, 2018).

2.5.3. Persistência nos objetivos

Para se conseguirem atingir objetivos é necessário existir elevada persistência para que não se desista à primeira dificuldade que aparece, sendo esta uma característica importante nesse trajeto.

A persistência dos colaboradores depende de vários fatores como as recompensas que poderão existir ou não ser vítima de sanções derivadas pelo facto de não se atingir determinado objetivo de formação (Sun, Vancouver & Weinhardt, 2014). Ter noção das consequências positivas em completar com sucesso uma formação é útil pois,

conseguem-se obter *outcomes* desejáveis e há maior comprometimento da parte dos colaboradores (Hurtz & Williams, 2009).

Posto isto, para o nível de análise macro organizacional, é necessário saber definir quais são as recompensas e as sanções que podem resultar pelo cumprimento, ou não, de uma dada formação (Sitzmann & Weinhardt, 2018).

Após os colaboradores aceitarem a realização da formação, é preciso que estes continuem com altos níveis de persistência, ao longo do percurso, para atingirem os objetivos de formação. O importante no nível de análise interpessoal é entender o quão motivados estão os formandos pela aprendizagem adquirida pois, esse fator contribui para um maior comprometimento naquilo que se está a realizar. Por sua vez, ao se compreender o nível de motivação de cada indivíduo, consegue-se concluir se é possível aumentar o nível de eficácia da formação (Sitzmann & Weinhardt, 2018).

No nível intrapessoal é necessário analisar como é possível fornecer uma aprendizagem auto-regulada ao colaborador. Ou seja, após definir os seus objetivos prioritários, este deve receber feedback interno e externo de modo a que possa mudar ou aperfeiçoar as suas estratégias para atingir esses mesmos objetivos de formação (Sitzmann & Ely, 2011).

Em suma, para que exista persistência tem de existir motivação, algo que só é possível manter ou aumentar através dos fatores internos e externos enunciados em cima, como o caso das recompensas ou o desejo pela aprendizagem de novo conhecimento.

3. Caracterização da Organização

3.1. Capgemini Portugal S.A.

A Capgemini é uma multinacional francesa, com cinquenta anos de história, líder mundial em serviços de consultoria, tecnologia e transformação digital. Esta encontra-se na vanguarda da inovação e tem como foco criar soluções para os seus clientes nas áreas da *cloud*, digital e plataformas. Para além disso, ajuda os seus clientes a alcançarem os seus objetivos através de uma variedade de serviços, desde a estratégia às operações.

Esta organização é motivada pela convicção de que o valor da tecnologia vem de, e através das pessoas. É uma organização multicultural, com duzentos mil colaboradores distribuídos em mais de quarenta países e com uma receita global de 12,8 mil milhões de euros, registada em 2017.

A história da Capgemini inicia-se a 1 de Outubro de 1967, em Grenoble, França, quando Serge Kampf mais um grupo de colaboradores decidiram fundar a SOGETI que era uma empresa de serviços de IT. Após três anos de desenvolvimento e aumento de dimensão, a SOGETI torna-se a primeira empresa europeia a oferecer serviços de consultoria de IT a outras organizações. Com o contínuo aumento da dimensão da organização, esta começou a adquirir outras empresas de modo a ter uma expansão mais rápida. Devido a isso, em 1975 a SOGETI adquire a empresa CAP e a empresa GEMINI, ambas de serviços de computadores, e da fusão resultou a Cap Gemini Sogeti, uma empresa líder de mercado em serviços de IT.

Após anos de desenvolvimento, criação de sistemas úteis para a sociedade, como a criação do sistema que as caixas multibanco possuem, e entrada na bolsa de valores de Paris a 11 de Junho de 1985, a Cap Gemini Sogeti decidiu expandir-se novamente e começar novos processos de fusão. Para tal, adquiriu a empresa Hoskyns em 1990, na altura era líder europeia em *outsourcing* e, para complementar, adquiriu a Volmac e a Programmator dois anos depois, tornando-se novamente líder europeia no sector de IT. Estes processos de fusão levaram a uma necessidade de reorganização e gestão de toda a estrutura, resultando na alteração do logo da empresa e do nome da mesma, passando esta a ser denominada por Cap Gemini.

Com a reestruturação que se mostrou um sucesso, a Cap Gemini assina, em 1998, o contrato do seu primeiro projecto multinacional com a General Motors. Para além disso, e de modo a aumentar o seu poder no mercado, a Cap Gemini entra no novo milénio com o pé direito ao adquirir a divisão de consultoria da Ernst & Young. Porém, a integração da divisão revelou-se difícil e pouco benéfico pois levou a que a organização tivesse uma recaída e consequente declínio no negócio.

Em 2004, a empresa decide dar uma volta à situação, e para se mostrar forte e com vontade em progredir muda o seu logo e o seu nome para Capgemini. Este novo começo

foi propício para o crescimento da empresa e após mais uns contratos e iniciativas, em 2007 adquire a Kanbay International que era uma empresa americana de serviços de IT com presença na Índia. Com este novo progresso e contínuo desenvolvimento, em 2009 a Capgemini constitui-se como uma empresa global de serviços de consultoria.

De modo a manter-se como um concorrente forte no mercado, nos anos seguintes a organização adquiriu outras como o caso da CPM Braxis, uma empresa que estava no top em serviços de IT no Brasil. Para além disso, e de modo a tentar responder a todas as necessidades dos seus clientes, em 2015 a Capgemini lança um novo serviço de *Cybersecurity* e acaba esse ano a comprar a IGATE, possibilitando o aumento da sua presença nos Estados Unidos e Índia.

No contexto português, a Capgemini Portugal, Serviços de Consultoria e Informática, SA. constituiu-se em 1997, através de uma fusão entre o grupo e a Geslógica, uma pequena organização que estava destacada no mercado devido aos seus projetos de consultoria tecnológica que estavam a ser desenvolvidos nos bancos nacionais. A estrutura atual da Capgemini só apareceu após a fusão internacional com a divisão de consultoria da Ernst & Young, tornando-se ao longo destes últimos anos uma consultora de referência em Portugal¹.

Atualmente a Capgemini Portugal é composta por um comité executivo constituído por um *Chief Executive Officer* (CEO), um *Chief Financial Officer* (CFO), um coordenador de vendas, um *Chief Operating Officer* (COO), um diretor do departamento de recursos humanos e seis pessoas responsáveis por todos os processos incumbidos a cada uma das áreas de foco da organização. Em conjunto com todos os restantes indivíduos, a Capgemini Portugal é constituída por cerca de 400 colaboradores.

3.2. Missão, Visão, Diferenciação e Valores

A Capgemini distingue-se de muitas outras empresas porque tem como principal preocupação as pessoas. Estas, segundo a teoria, são o recurso mais valioso de uma organização e a grande fonte de vantagem competitiva num mercado e a Capgemini tem essa definição bastante em conta. Isso é comprovado através da sua filosofia

¹ Informação disponível em <https://pt.wikipedia.org/wiki/Capgemini>
Acedido em Setembro de 2018

caracterizada por “as pessoas são importantes e os resultados contam”. Ou seja, a filosofia da organização mostra que apesar de haver sempre um foco nos resultados, porque no fundo é o que mantém a empresa viva, o foco principal está nas pessoas uma vez que são elas que possibilitam à empresa ter melhores desempenhos e mostrar-se forte no mercado.

Posto isto, a missão da organização é “ajudar a alcançar resultados concretos de negócio”. Ou seja, a Capgemini tem como preocupação potenciar a transformação e melhoria de desempenho uma vez que o objetivo passa por possibilitar a existência de uma resposta rápida e intuitiva às dinâmicas do mercado. Deste modo, ao reforçar as capacidades dos clientes para que adoptem as melhores tecnologias, a Capgemini está a ajudá-los a tornarem-se mais ágeis e competitivos.

Por sua vez, a visão da organização é “atingir resultados através das pessoas”, ou seja, a Capgemini tem noção que o valor do negócio não se deve apenas às tecnologias mas também às pessoas. As pessoas devem ser o primeiro e principal foco uma vez que os especialistas trabalham em conjunto para chegarem ao entendimento de quais são os principais objetivos individuais de negócio e desenvolverem as soluções mais adaptadas para esses desafios. Esta visão das tecnologias centradas nas pessoas é o grande fator diferenciador entre a Capgemini e os seus concorrentes.

Em adição, a Capgemini tem também um outro grande fator de diferenciação que está representado no seu modelo de trabalho entre equipas e clientes. A organização tem em mente que a colaboração é fulcral e tem uma atuação direta nos resultados. Como tal, os especialistas da Capgemini combinam esforços, com os seus colaboradores, para possibilitar uma maior coesão entre os elementos de uma equipa. Esta capacidade de colaboração tornou-se a grande chave da Capgemini e é a forma que a empresa usa para estreitar laços e criar relações mais sólidas.

Por fim, a Capgemini tem presentes sete importantes valores.

A honestidade caracterizada pela integridade, sinceridade e sentido de honra. Ou seja, está presente o sentido de respeito para com a palavra dada e os compromissos acordados e recusam-se métodos desonestos para a obtenção de certos benefícios.

A audácia que diz respeito ao gosto por desafios, pelo risco e competição. Os colaboradores devem questionar sempre a direção tomada e as circunstâncias em que se encontram de modo a que haja sempre um foco e se consigam atingir os objetivos previamente definidos.

A confiança fornecida às pessoas e equipas. Devem-se atribuir responsabilidades e assegurar que a tomada de decisões é realizada com a ajuda das pessoas que vão implementar essas mesmas decisões.

A liberdade, ou seja, a independência de pensamento, julgamento e acção. Devem-se fornecer oportunidades às iniciativas e criatividade, tolerância e o respeito pelos outros, pela sua cultura e hábitos.

O espírito de equipa, uma vez que está comprovado que uma equipa a funcionar bem produz resultados maiores do que cada um a trabalhar individualmente. Há por isso necessidade em incentivar o trabalho em equipa de modo a que haja eficiência nos projetos com os clientes. A este espírito de equipa estão interligados os conceitos de lealdade e transparência.

A modéstia dado que as pessoas devem ser modestas para não caírem no erro de levarem os outros a terem opiniões erradas sobre si. Para além disso, modéstia é sinónimo de discrição, espontaneidade e abertura no relacionamento com os outros.

Como último valor aparece o *fun*, ou seja, o divertimento, o gosto que as pessoas têm naquilo que fazem. Quando uma pessoa faz o que gosta e está introduzida num bom ambiente empresarial, tem tendência a produzir maiores resultados e com mais qualidade. É isto que a Capgemini pretende, sempre, fornecer aos seus colaboradores².

4. A Formação na Capgemini

A gestão de recursos humanos pode ser definida como um conjunto de habilidades, métodos, políticas, técnicas e práticas desenvolvidas com o intuito de gerir os comportamentos e potencializar o capital humano de uma organização. Diversos artigos e estudos efectuados concluem que a principal fonte de vantagem competitiva das

² Toda a informação relativa a este tema disponível no site <https://www.capgemini.com/>
Acedido em Agosto de 2018

organizações são as pessoas e que o seu sucesso dependerá da forma como forem capazes de as desenvolver e envolver na sua estratégia (Senge, 2010).

Uma das práticas da gestão de recursos humanos é a formação. Cada vez mais se reconhece a sua importância para o confronto de desafios e mudanças do mundo atual. Existe uma opinião unânime sobre a grande importância em ter colaboradores formados, atualizados e preparados para os desafios. Para Noe (2010), as organizações que usam práticas de formação e desenvolvimento de recursos humanos são as que apresentam melhores desempenhos quando comparadas com as que não o fazem.

Na Capgemini a política de formação é uma peça chave na política de recursos humanos porque, por possuir uma forte componente tecnológica, trabalha num mercado altamente competitivo que é o mercado das tecnologias de informação. Adicionalmente, como essa competitividade assenta na empregabilidade dos seus profissionais, um dos fatores mais importantes para criar valor com os seus colaboradores é o tipo de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento de competências que a empresa lhes oferece.

O processo de formação tem um enquadramento estratégico por a empresa trabalhar consoante uma lógica de projecto. Ou seja, os projetos que a Capgemini tem com os seus clientes desenvolvem-se à volta de uma tecnologia, levando a que todo o exercício de alocação de indivíduos aos projetos seja feito tendo em conta as competências de cada um. Isto prova que a formação oferecida aos colaboradores é totalmente indissociável da gestão do negócio e que esta é o denominador comum na estratégia da empresa.

Quanto às oportunidades de formação, a Capgemini tem um conjunto variável de opções uma vez que, dentro do que se pode chamar formação tradicional, a empresa possui dois instrumentos bastante apelativos para os seus colaboradores. Um deles é a existência de uma universidade corporativa que é um grande ponto de atração por oferecer um vasto conjunto de recursos que podem ser fornecidos à distância, através de uma plataforma *e-learning*, e possibilitar a participação em cursos, *on-sight*, nessa mesma universidade criada especificamente para a Capgemini. O outro instrumento é caracterizado por um programa de certificações que constitui uma grande importância para os colaboradores e que foi alvo de uma abordagem de gamificação. Ou seja, como

as tecnologias evoluem a uma velocidade extraordinária, quando um plano de formação acaba de ser desenhado este já se encontra desatualizado. Assim, o que a empresa decidiu fazer foi criar um programa onde oferece liberdade de escolha aos seus colaboradores, assumindo que cada individuo sabe melhor do que ninguém quais as competências e nível de desenvolvimento necessários para se tornar competitivo. Adicionalmente, é um programa atractivo dado que o profissional mais competitivo, que possui mais certificações, é mais facilmente chamado para os projetos mais interessantes. Este estímulo é benéfico para a empresa uma vez que motiva os seus colaboradores a procurarem e realizarem diversas certificações, aumentando o seu desempenho e, consequentemente, o desempenho da empresa.

O programa de certificações possui uma lista com cerca de 150 a 200 certificações, dentro das diversas tecnologias abrangidas pela organização, e todos os meses os colaboradores podem propor-se a realizá-las, consoante a tecnologia e projecto em que estão integrados. A Capgemini assume a totalidade do pagamento do exame e o colaborador assume a responsabilidade de estudar, estando incutida uma abordagem de auto-estudo no programa. Após a realização de um exame, se a pessoa tiver um bom desempenho e passar, esta recebe pontos que vão sendo acumulados e, caso atinjam o nível imposto pela empresa, possibilitam que o colaborador receba um prémio em dinheiro. Esta recompensa aliada à possibilidade de desenvolvimento e aumento de competências é um agente motivador para todos os indivíduos da Capgemini.

Para complementar os instrumentos enunciados em cima, a Capgemini tenta seguir o paradigma da formação do 70-20-10. Este paradigma enuncia que para uma formação resultar completamente, 10% do esforço de aprendizagem é feito através de uma aprendizagem formal, ou seja, a aprendizagem que ocorre ao longo de uma ação de formação, 20% do esforço deve ser feito através de uma exposição aos pares, ou seja, aprender com pessoas diferentes e que são colegas de trabalho, mais seniores e com outro tipo de experiência e conhecimento, e por fim, os 70% do esforço devem ser usados na execução das tarefas, demonstrado aqui um método de formação mais *on-the-job* e que permite o aumento da autonomia a desempenhar as diversas tarefas constituintes de uma função. Posto isto, prova-se que a Capgemini é fiel a este paradigma dado que os 20% do esforço são atribuídos ao programa de *mentoring* que a

empresa possui e que permite aos colaboradores terem conversas sobre aspetos profissionais, sobre o desenvolvimento de carreira e oportunidades que possam ter dentro da organização. Por fim, os 70% são cumpridos pela possibilidade de rotação que se pode ter entre projetos e unidades diferentes.

No apuramento das necessidades de formação, a Capgemini possui dois métodos principais. O primeiro é constituído pelas necessidades estratégicas aliadas à estratégia da organização. Estas necessidades são discutidas pela administração e alta direção da empresa e são objeto de determinados programas transversais que a Capgemini possui. O segundo método é composto por um conjunto de programas que as pessoas têm de fazer obrigatoriamente por indicação do grupo ou da administração da operação em Portugal. Esses programas estão associados ao grupo de necessidades das unidades ou dos próprios indivíduos e que se apuram através da avaliação de desempenho ou do programa de certificação existente que permite analisar as competências de cada um. Principalmente neste último método é necessária a intervenção das chefias diretas uma vez que são estas pessoas as responsáveis por fornecerem as informações e desempenhos exatos e necessários sobre os colaboradores. Adicionalmente, são fundamentais para identificarem as necessidades em conjunto com o colaborador e fornecem os *inputs* necessários nas reuniões onde se têm de tomar decisões relativas à alocação de indivíduos aos projetos.

Relativamente ao desenho do processo de formação, este é efetuado segundo os objetivos do negócio uma vez que a empresa, no momento de consulta do mercado, faz o chamado “*request for proposal*” onde especifica todos os objetivos de aprendizagem necessários e quais os objetivos que se pretendem atingir com essa aprendizagem.

Existe uma outra prática da empresa que consiste no desenvolvimento de academias para jovens recém-licenciados e que constitui uma forma estruturada em garantir o desenvolvimento de competências de modo a que se tornem importantes para a organização no futuro.

No planeamento das ações de formação, grande parte das tarefas e responsabilidades foram facilitadas devido ao programa de certificações que a empresa possui e à liberdade conferida aos colaboradores para que estes escolham a ação de formação que

querem. Nas formações que ocorrem presencialmente, o corpo de formadores é constituído, maioritariamente, por colaboradores internos e a gestão desse planeamento está entregue ao departamento de recursos humanos. O departamento de recursos humanos tem o dever de estar em comunicação constante com as diferentes áreas de negócio de modo a saber que tipo de formações deve promover ao longo do ano e quais os recursos necessários para que estas sejam eficazes e eficientes. A existência de um plano anual de formação é, também, um fator que ajuda bastante o departamento de recursos humanos uma vez que possui toda a informação necessária para se saber quais as formações a serem realizadas e se é preciso ajuda externa ou se a empresa tem os recursos humanos necessários para organizar uma ação de formação na totalidade.

A Capgemini possui um ambiente propício para uma boa transferência da formação dado que o objetivo após a realização da mesma é a introdução imediata dos colaboradores em projetos de forma a testar o seu desempenho. Para avaliar a transferência de formação, a Capgemini usa um inquérito-padrão online feito junto do colaborador e da sua chefia e, para colmatar qualquer dúvida existente faz um cruzamento da informação obtida no inquérito com os resultados da avaliação de desempenho do colaborador.

Por fim, a organização segue uma lógica de Kirkpatrick no que toca à avaliação da formação. O modelo de Kirkpatrick é um modelo de avaliação da formação a quatro níveis: o primeiro nível - o reativo - onde a empresa pergunta aos participantes se gostaram ou não da formação; o nível dois que diz respeito à avaliação da aprendizagem e, a este nível a organização usa um sistema de realização de exame final para apurar o resultado; o nível três caracterizado pela avaliação do comportamento no posto de trabalho e, neste ponto, a Capgemini faz uma avaliação de eficácia ao fim de três meses após a formação para medir se foi benéfica ou não; e por fim, o quarto nível, que é o menos usado pela Capgemini, representado pelos resultados no negócio.

5. Análise Crítica

A Capgemini tem como um dos seus eixos centrais a existência de uma política de formação e desenvolvimento profissional que assegura, tanto no plano organizacional, como individual, a possibilidade de realização dos potenciais e melhorias em termos de

desempenho através de um processo adequado de aquisição de conhecimentos fulcrais para o bom desempenho no posto.

Devido à sua área principal de negócio, promover um contínuo processo de formação e desenvolvimento dos colaboradores é uma prioridade para a empresa, que deve ser realizada com base na realidade de cada unidade de negócio da Capgemini.

Ser eficiente é realizar os processos e programas de forma otimizada, ou seja, de uma maneira mais rápida e onde os gastos são menores. Neste ponto, a Capgemini possui uma estratégia de formação eficiente porque apesar de gastar um grande orçamento em formação, gasta-o de forma inteligente e isso é comprovado pela realização de um plano anual de formação e por possuir um grupo de formadores, maioritariamente, internos.

O plano de formação anual é realizado após o levantamento das necessidades de cada colaborador, da avaliação de desempenho e do levantamento das informações provenientes dos responsáveis de cada unidade de negócio de modo a que haja um cruzamento de toda a informação para se incluir no plano todas as ações de formação necessárias. Dessa junção resulta uma compilação de formações estratégicas em conjunto com aquelas que o próprio grupo Capgemini obriga a realizar, como é o caso da formação em técnicas de consultoria. Isto demonstra o nível de atenção e detalhe que a empresa oferece ao processo para que não falte nada aos seus colaboradores em termos de desenvolvimento de competências.

Por sua vez, usar um corpo de formadores constituído, maioritariamente, por colaboradores da empresa é um fator compensatório a diversos níveis e que mostra como a empresa acredita que o conhecimento relevante para o negócio encontra-se “dentro de casa”. Para este tipo de formações, toda a logística e preparação é responsabilidade do departamento de recursos humanos que tem de garantir a melhor conciliação entre os horários de trabalho dos formadores, as salas disponíveis para realizar a formação e o tema das formações tendo em conta os projetos onde cada individuo se encontra. Relativamente aos custos, estes são menores com esta estratégia uma vez que, em termos de viabilidade económica, é muito melhor ter um formador interno e pagar-lhe o custo do seu salário ao invés de contratar um fornecedor externo para organizar uma formação. Adicionalmente, para a organização possuir uma grande

panóplia de formadores, a estratégia passa por fazer com que os mais seniores transmitam conhecimentos a pessoas mais juniores para estas, através dos programas das academias jovens, usarem os conhecimentos aprendidos e desenvolverem as suas competências de formador. Desta forma, a Capgemini sai a ganhar porque, numa ótica de custo-oportunidade, faz mais sentido aproveitar os recursos humanos que possui e, para além disso, demonstra aos seus colaboradores as oportunidades e desafios que lhes pode oferecer e que contribuem para o seu desenvolvimento.

Ao efetuar-se uma análise comparativa entre a teoria e a prática, denota-se que a Capgemini sabe como elaborar e preparar bons planos de formação.

A começar pelo ajuste à estratégia de negócio é possível observar que todas as programações têm em conta os objetivos estratégicos da organização possibilitando a existência de uma resposta rápida às necessidades que vão surgindo pela evolução da tecnologia ou através dos pedidos efectuados pelos clientes, proporcionando à organização a possibilidade de se manter sempre competitiva no mercado.

Quanto ao levantamento das necessidades de formação, consegue-se concluir que a Capgemini leva esta fase bastante a sério e tenta conjugar todos os tipos de análise de forma a ordenar, por grau de importância, as diversas ações de formação que poderá ter ao longo do ano. O departamento de recursos humanos, em conjunto com os responsáveis de cada área, têm diversas reuniões ao longo do ano e estão em constante comunicação de modo a conseguir-se perceber quem necessita de formação, que desenvolvimento de competências vai ter como objetivo essa formação, e qual o grupo de indivíduos seleccionado, tendo em conta os objetivos que estes se propõem a cumprir na sua avaliação de desempenho e os projetos onde estão inseridos. Assim, é possível confirmar que nesta fase do planeamento de formações são efectuadas os três tipos de análises – macro organizacional, interpessoal e intrapessoal – e são tidos em conta os objetivos de cada indivíduo, o que possibilita organizar formações tendo em vista o agrado dos colaboradores e o aumento de motivação e ambição em querer realizá-las contribuindo para o aumento do nível de eficácia das formações.

No momento da realização da formação, a Capgemini tenta usar processos exemplares tendo o departamento de recursos humanos como figura principal para atingir esse fim.

O departamento, baseado nos dados obtidos no ponto anterior, é responsável por transmitir a toda a organização a importância de uma dada formação, no que ela consiste e quem deverá, de forma mais urgente, participar. Para além disso, é também responsável por assegurar o bom desenvolvimento do programa ao garantir que este tem todos os recursos necessários, se adequa aos indivíduos que participam e existe um ambiente propício para haver uma posterior transferência de formação. É, portanto, responsável por garantir níveis altos de qualidade e eficácia das formações.

Na parte final de uma formação ou seja, na avaliação e transferência, a organização tenta garantir a obtenção do melhor feedback possível, da parte dos colaboradores e formadores, de forma a concluir se a ação de formação foi um sucesso e seja para repetir ou se deve sofrer alterações. Para isso, a sua avaliação baseia-se no modelo de Kirkpatrick onde são usados, principalmente, os três primeiros níveis. Ou seja, quando acaba uma formação a primeira coisa que o departamento de recursos humanos faz é enviar uma avaliação de satisfação aos participantes para apurar, através das reações deles, se foi compensadora, positiva, se tem capacidade para melhorar e em que pontos e se foi favorável para o desempenho futuro dos mesmos. Ainda nessa fase de término da formação, os participantes realizam um pequeno exame ou prova de conhecimentos de forma a apurar-se o nível de aprendizagem que tiveram, garantindo aqui o nível 2 do modelo. Por fim, após um período compreendido entre os três e os seis meses desde a realização da formação, o departamento de recursos humanos envia um questionário aos participantes com o intuito de perceber se a formação foi útil e se ela provocou alguma mudança nas suas atitudes e comportamentos no seu quotidiano, garantindo-se aqui o nível 3 do modelo de Kirkpatrick. O nível 4, benefício financeiro resultante do processo, não é tão usado pela empresa porque a complexidade desse cálculo só se justifica em projetos onde o investimento em formação seja avultado.

Quanto à transferência da formação, a Capgemini tenta assegurar o melhor ambiente para esse fim. A sua estratégia passa por integrar, imediatamente, os participantes das formações em projetos onde estes possam usar as competências adquiridas, melhorar o seu desempenho na realização das tarefas e, conseqüentemente, atingir os objetivos de formação impostos.

Porém, nem tudo são fatores positivos a começar pelo departamento de recursos humanos. Este é o grande responsável pela elaboração do plano de formação anual, por garantir a realização de todas as formações e garantir a maior eficácia em todas elas. No entanto, este departamento sofre com uma elevada rotatividade de estagiários anualmente, o que acaba por atrasar processos, leva à existência de erros que se podem revelar fulcrais para o desempenho de uma formação e não permite ter uma organização eficiente das formações.

Outro fator é a falta de resposta dos responsáveis das áreas da organização. Principalmente em alturas de maior trabalho, as pessoas inerentes a estas responsabilidades, nem sempre têm disponibilidade imediata para fornecerem a informação relativa às necessidades de formação para a sua área, levando a uma má preparação do plano de formação e à necessidade deste ser diversas vezes corrigido ao longo de um dado período.

Em suma, apesar de existir uma ligação constante entre o departamento de recursos humanos e as unidades de negócio da Capgemini, esta ligação nem sempre é eficaz e eficiente levando a atrasos na informação pretendida e a um consequente planeamento de formação deficiente. Como a Capgemini tem uma boa base e uma ideia bem assente de como elaborar um bom sistema de formação, é fulcral melhorar estes aspetos de modo a que se consiga aumentar a eficácia das formações e garantir o aumento de desempenho dos colaboradores.

6. Considerações Finais

O capital humano é considerado a fonte variável que mais contribui para a existência de dificuldades na competitividade entre empresas que operam no mesmo mercado. Deste modo há enorme necessidade em apostar no desenvolvimento de competências-chave dos indivíduos para a realização de tarefas, cabendo às empresas a responsabilidade de garantir programas eficazes que proporcionem essa finalidade.

É possível observar a partir da análise efetuada à Capgemini que esta tem necessidade de possuir colaboradores competentes que consigam trespassar o seu talento para o serviço da empresa. Para isso possui um plano estruturado desde o seu alinhamento com os objetivos estratégicos até ao momento da transferência de formação. Este facto comprova-se através da grande rede de ligação que existe entre o departamento de RH e as unidades de negócio, permitindo apurar as necessidades de formação que vão existindo, consoante os projetos que apareçam, de modo a que se consiga dar uma resposta atempada, obtendo resultados finais mais elevados e um consequente aumento no desempenho individual e organizacional.

Porém, a Capgemini também peca em alguns processos. Apesar de ter um programa de formação fluido, nem sempre o aproveita da melhor maneira sendo o grande fator negativo a desorganização existente. A Capgemini é uma empresa que possui um ritmo de trabalho elevado e que tem de responder a diversos problemas constantemente. Desta forma, muitas vezes os planeamentos não são tão eficazes ou então são elaborados em pouco tempo o que leva à existência de erros que não deveriam ocorrer.

Conclui-se que a Capgemini possui um planeamento de formação eficaz uma vez que tem em conta todos os métodos e análises que se devem de efetuar para se apurarem as necessidades e oferecer uma boa formação que tenha em vista o desenvolvimento e o aumento de motivação das pessoas. Contudo, a organização deverá fazer uma auto-análise para perceber que certos métodos deverão de mudar para conseguir obter um maior nível eficácia com o seu programa de formação de excelência.

Por fim, referencio o facto deste relatório ter uma abordagem mais geral e abstrata não se aprofundando tanto o funcionamento do processo e não demonstrando valores ou outras informações inerentes devido à política de privacidade da empresa.

7. Limitações e Sugestões para Trabalhos Futuros

Relativamente às limitações do presente relatório, uma delas compôs-se no facto da análise geral dos recursos humanos e da formação ser uma responsabilidade que exige uma disponibilidade superior à que existiu, por parte dos responsáveis do departamento, para a obtenção das devidas informações. De facto, o clima dentro da Capgemini é, diariamente, muito acelerado e a equipa de recursos humanos, por sua vez, é pequena estando bastante ocupada a realizar as diversas tarefas, fator que dificultou na obtenção de tempo para adquirir informações mais detalhadas.

Outra limitação está relacionada com o acesso a determinados tipos de informação. Existem diversos métodos, como o apuramento das necessidades de formação, que os estagiários na Capgemini não têm autorização para assistir à sua realização nem lhes é facultada informação mais detalhada sobre os mesmos. Este ponto dificultou um pouco a análise efetuada no presente relatório tendo de se fazer uma abordagem mais superficial. Para além disso, outro fator limitativo deveu-se à transição que houve no departamento de recursos humanos, mais propriamente no lugar de diretor, que existiu aquando a minha passagem na empresa. Devido aos processos de mudança e às obrigações inerentes aos mesmos, não se conseguiu ter um maior suporte do diretor de recursos humanos para a obtenção de determinadas conclusões sobre a gestão de recursos humanos efetuada na Capgemini.

Posto isto, sugere-se à Capgemini uma maior disponibilidade para quem pretenda fazer uma análise ao departamento de recursos humanos e aos processos da responsabilidade do mesmo. Em adição, e apesar de se viver em mercados globais com intensa concorrência, sugere-se uma maior abertura e à vontade, por parte da organização, em oferecer e permitir o uso de informação sobre os processos de gestão de recursos humanos.

Bibliografia

- Arthur, W., Bennet, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88, 234-245.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41, 63-105.
- Bedwell, W. I., & Salas, E. (2010). Computer-based training: capitalizing on lessons learned. *International Journal of Training and Development*, 14, 239-249.
- Bell, B. S. et al., (2017). 100 years of training and development research: What we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 305-323.
- Bonk, C. & Graham, C. (2006). Handbook of blended learning: Global perspectives, local designs. San Francisco, CA: Pfeiffer Publishing.
- Brock, G. W., McManus, D. J., & Hale, J. E. (2009). Reflections today prevent failures tomorrow. *Communications of the ACM*, 52, 140-144.
- Chen, G., Gully, S. M., Whiteman, J. A., & Kilcullen, B. N. (2000). Examination of relationships among trait-like individual differences, state-like individual differences, and learning performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 835-847.
- Chiavenato, I. (2010). Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 3 ed.
- Chiavenato, I. (2014). Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Baueri-SP: Manole, 4 ed.
- Chui, K. J. & Manjit, S. S. (2006). Feedback on e-learning at a telecommunications company in Malaysia. *Asian Journal of Distance Education*, 4(1), 4-19.
- Ford, J. K., Kozlowski, S. W. J., Kraiger, K., Salas, E., & Teachout, M. (1997). Improving training effectiveness in work organizations.

Freitas, J. (2012). Estratégia organizacional: utilizando a política de treinamento e desenvolvimento como vantagem competitiva. IX SEG e T Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.

Garrison, D. R. & Vaughan, N. D. (2008). Blended learning in higher education: Framework, principles, and guidelines. San Francisco: Jossey-Bass.

Hurtz, G. M., & Williams, K. J. (2009). Attitudinal and motivational antecedents of participation in voluntary employee development activities. *Journal of Applied Psychology*, 94, 635-653.

Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37, 421-428.

Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal and emergent processes. In Klein K. J., & Kozlowski, S. W. J. (Eds), *Multilevel theory, research and methods in organizations*: 3-90, San Francisco: Jossey-Bass.

Leonardelli, G. J., Herman, A. D., Lynch, M. E., & Arkin, R. M. (2003). The shape of self-evaluation: Implicit theories of intelligence and judgements of intellectual ability. *Journal of Research in Personality*, 37, 141-168.

Noe, R. A. (2010). Employee Training and Development II, 5th ed.

Noe, R. A. *et al.*, (2014). Learning in the Twenty-First-Century Workplace. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 245-275.

Olelewe, C. J. & Agomuo, E. E. (2016). Effects of b-learning and F2F learning environments on students' achievement in QBASIC programming. *Elsevier*, 103, 76-86.

Phan, H. P. (2011). Interrelations between self-efficacy and learning approaches: A developmental approach. *Educational Psychology*, 31, 225-246.

Pozzi, R., *et al.* (2015). Experimenting learn by doing and learn by failing. *European Journal of Engineering Education*, 40:1, 68-80.

Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1997). Methods, tools, and strategies for team training. *American Psychological Research*, 249-279.

Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471-499.

Salas, E., *et al.* (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Association for Psychological Science*, 13(2), 74-101.

Salas, E., & Stagl, K. C. (2009). Design training systematically and follow the science of training. In: E. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behaviour: Indispensible knowledge for evidence-based management*, 2nd ed, 59-84.

Senge, P. M. (2010). *A quinta disciplina: A arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: BestSeller*, 26 Ed.

Sitzmann, T. (2011). A meta-analytic examination of the instructional effectiveness of computer-based simulation games. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 489-528.

Sitzmann, T., & Elly, K. (2011). A meta-analysis of self-regulated learning in work-related training and educational attainment: What we know and where we need to go. *Psychological Bulletin*, 137, 421-442.

Sitzmann, T., & Johnson, S. K. (2012a). When is ignorance bliss? The effects of inaccurate self-assessments of knowledge on learning and attrition. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117, 192-207.

Sitzmann, T., & Weinhardt, J. (2018). Training engagement theory: A multilevel perspective on the effectiveness of work-related training. *Journal of Management*, 44(2), 732-756.

Smith-Jentsch, K. A., *et al.* (2001). To transfer or not to transfer? Investigating the combined effects of trainee characteristics, team leader support, and team climate. *Journal of Applied Psychology*, 86, 279-292.

Sun, S., Vancouver, J .B., & Weinhardt, J. M. (2014). Goal choices and planning: Distinct expectancy and value effects in two goal processes. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 125, 220-233.